

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU SMP NEGERI KOTA TEGAL**

**Listiana Kusuma Wardani**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang**

**Email : listianakusumawardhani@yahoo.co.id**

**ABSTRAKSI**

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Tegal.

Penelitian ini menggunakan sampel 100 responden dengan kuesioner skala likert sebagai metode pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisa deskriptif dengan uji regresi berganda simultan dengan persamaan regresi untuk menghasilkan konstanta dan koefisien regresi masing-masing variabel bebas.

Hasil penelitian variabel kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Tegal serta kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Tegal melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: Kinerja Guru, Kepuasan kerja, Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi

***ABSTRACT***

The purpose of this study was to analyze the influence of leadership, motivation, organizational commitment on job satisfaction and job satisfaction influences on teacher performance SMP Negeri Tegal. This study used a sample of 100 respondents with a Likert scale questionnaire as a data collection method. Technical analysis of the data used is descriptive analysis technique with simultaneous multiple regression with the regression equation to generate constants and regression coefficients of each independent variable.

The results of the study variables of leadership, motivation, organizational commitment and significant positive effect on job satisfaction of teachers of SMP Negeri Tegal, and job satisfaction have a positive influence on teacher performance SMP Negeri Tegal well as leadership, motivation and organizational commitment affect the performance of teachers of SMP Negeri Tegal through job satisfaction.

Keywords: Teacher Performance, Job Satisfaction, Leadership, Motivation, Organizational Commitment

## **PENDAHULUAN**

Guru adalah bagian integral dari organisasi pendidikan di sekolah. Sebuah organisasi, termasuk organisasi pendidikan di sekolah, perlu dikembangkan sebagai organisasi pembelajar, agar mampu menghadapi perubahan dan ketidakpastian yang merupakan ciri kehidupan modern. Salah satu karakter utama organisasi pembelajar adalah senantiasa mencermati perubahan internal dan eksternal yang diikuti dengan upaya penyesuaian diri dalam rangka mempertahankan eksistensinya.

Syarat mutlak terciptanya organisasi pembelajar adalah terwujudnya masyarakat pembelajar di tubuh organisasi tersebut. Hal ini mudah dipahami, mengingat kinerja suatu organisasi adalah merupakan produk kinerja kolektif semua unsur di dalamnya, termasuk sumber daya manusia. Dalam konteks sekolah, guru secara individu maupun secara bersama-sama dengan masyarakat seprofesinya, harus menjadi bagian dari organisasi pembelajar melalui keterlibatannya secara sadar dan sukarela serta terus menerus dalam berbagai kegiatan belajar guna mengembangkan profesionalismenya.

Salah satu bentuk aktualisasi tugas guru sebagai tenaga profesional adalah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Undang-undang dan peraturan pemerintah ini diharapkan dapat memfasilitasi guru untuk selalu mengembangkan keprofesiannya secara berkelanjutan. Pelaksanaan program pengembangan keprofesian berkelanjutan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masa depan yang berkaitan dengan profesinya sebagai guru.

Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru profesional harus memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV), menguasai kompetensi (pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian), memiliki sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, sesuai tujuan pendidikan nasional.

Tujuan Pendidikan Nasional dalam Sisdiknas dapat tercapai memerlukan peran yang dominan dari guru yang profesional. Tenaga pendidik yang profesional dapat terwujud apabila dalam melaksanakan tugasnya sudah memiliki kompetensi yang harus dipunyai. Upaya pemerintah untuk mencetak tenaga pendidik yang professional sudah dilaksanakan dengan uji kompetensi guru baik dengan jalur portopolio ataupun PLPG, diharapkan dengan uji kompetensi akan

dicetak guru yang berkualitas sehingga berdampak pada pengajaran dan pendidikan yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan..

Empat kompetensi yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan undang undang guru dan dosen seharusnya dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam bekerja, tetapi kenyataan di lapangan kinerja guru tidak sesuai yang diharapkan, hal ini disebabkan berbagai macam hal, baik faktor intern maupun ekstern dari guru yang bersangkutan. dari faktor intern guru masih banyak yang sibuk memikirkan urusan keuangan rumah tangga yang masih banyak hutang, kondisi kesehatan yang kurang baik, sedangkan faktor ekstern masih banyak guru yang belum memaksimalkan diri dalam pengajaran, model pembelajaran yang menjemukan bagi peserta didik, guru juga masih enggan untuk meningkatkan potensi diri dengan menolak kompetisi guru berprestasi.

Hasil uji kompetensi guru yang dilaksanakan tanggal 30 Juli – 12 Agustus 2012 yang dirilis oleh Sindonews.com tanggal 3 Agustus 2012 menyebutkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mengungkapkan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) sangat meprihatinkan. Dari 243.619 guru, rata-rata hanya mendapatkan nilai 44,5 atau di bawah rata-rata nasional. Lebih memprihatinkan lagi, hasil UKG untuk guru Bahasa Indonesia paling terendah dibanding dengan guru IPS, IPA, dan Matematika. Nilai maksimal pun tidak ada yang mencapai nilai 100 namun hanya 91,12. Menteri Pendidikan Muhammad Nuh menyatakan, hasil yang menjadi perhatian utama ialah hasil UKG guru Bahasa Indonesia jenjang SMP yang mendapat skor paling rendah yaitu 42, padahal Bahasa Indonesia adalah bahasa resmi bangsa.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) melansir hasil Uji Kompetensi Awal (UKA) guru 2012 secara nasional masih rendah. Hasil rata-rata UKA 2012 yaitu 42,25 dengan nilai tertinggi 97,0 dan nilai terendah 1,0. Dikatakannya, hasil rata-rata UKA itu mencakup seluruh peserta (guru) dari jenjang TK sampai jenjang SMA ( kompas.com 16 maret 2012 ).

Data jumlah guru SMP PNS menurut data “Tegal dalam angka” menyebutkan bahwa jumlah guru SMP Negeri Kota Tegal sebanyak 576 orang, Laki laki 256, Perempuan 320 berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Jumlah Guru SMP Kota Tegal

| No    | Tingkat Pendidikan | Jumlah |
|-------|--------------------|--------|
| 1     | Diploma 3          | 10     |
| 2     | S1                 | 534    |
| 3     | S2                 | 32     |
| Total |                    | 576    |

Sumber : Tegal dalam angka 2014

Hasil UKG on line yang dilaksanakan secara nasional menunjukkan hasil yang kurang maksimal, karena yang lulus KKM 70 hanya kurang lebih 40% guru saja dari seluruh guru yang sudah mempunyai sertifikat guru profesional.

Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan hal penting bagi kinerja atau produktivitas seseorang. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi sekolah adalah rendahnya kepuasan guru dimana timbul gejala seperti : kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan guru, rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas pengajaran, indiscipliner guru, dan lain-lain (Falahy, 2005).

Meningkatkan kepuasan kerja guru merupakan hal yang penting karena menyangkut masalah hasil kerja (kinerja) guru yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa. Guru dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada *stakeholder* (pemakai sekolah) yaitu siswa, orang tua dan masyarakat.

Pencapaian kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya semua *stakeholder* yang ada di sekolah saling bersinergis, adanya pimpinan yang profesional, tenaga pendidik yang berkompeten, komitmen organisasi dari team work, motivasi yang tinggi dalam mendidik, terpenuhinya sarana dan prasarana serta pembiayaan.

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggungjawab legal untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya. Di sinilah, efektifitas kepemimpinan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan mereka bekerjasama dengan guru dan staf, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan anggaran, pengembangan staf, scheduling, pengembangan kurikulum, paedagogi, dan assessmen. Di samping itu untuk mewujudkan pengelolaan sekolah yang baik, perlu adanya kepala sekolah yang memiliki kemampuan sesuai tuntutan tugasnya. Untuk menjalankan tugas manajerial , dan juga merespon tuntutan yang terus berubah saat ini, kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang kuat agar mampu melaksanakan program-program sekolah yang mereka bina secara efektif.

Kenyataan di lapangan masih banyak kepala sekolah yang belum memiliki kemampuan kompetensi di atas, Berdasarkan dua kali hasil survei pemetaan kompetensi tahun 2010 oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) kepada 265.000 kepala sekolah, Kompetensi sosial kepala sekolah secara nasional dinilai rendah. Kompetensi sosial mencakup kepedulian dan kemampuan kerjasama, sehingga berdampak kurangnya bekerjasama dengan guru , bersikap arogan, belum dapat mengakomodir aspirasi dari semua *stakeholder* yang ada di sekolah, tidak memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya , sehingga berpengaruh pada motivasi kerja bawahannya.

Senada dengan peran kepemimpinan, motivasi juga menjadi salah satu prediktor bagi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Menurut House et al (1993) menyatakan bahwa 30% dari waktu para pimpinan digunakan untuk mengurus masalah lingkungan manusia (pegawai). Pendekatan yang digunakan dalam memberikan motivasi pada pegawai perlu memperhatikan karakteristik pegawai yang bersangkutan. Studi yang dilakukan oleh Jurkeiwick (2001) membandingkan antara karyawan dan supervisor sektor publik dan swasta memberikan hasil yang berbeda.

Pada pegawai sektor publik lebih cenderung motivasi kerja mereka disebabkan oleh adanya kestabilan dan keamanan dalam bekerja dimasa mendatang sebagai faktor utama yang berpengaruh. Sedangkan untuk karyawan sektor swasta motivasi mereka bekerja sangat dipengaruhi oleh tingginya gaji yang mereka peroleh dan kesempatan untuk meraih jenjang yang lebih tinggi. Pada tingkat supervisor, motivasi pegawai dalam bekerja pada instansi publik dipengaruhi oleh keterlibatan mereka dalam memberikan kontribusi dalam membuat keputusan-keputusan yang penting.

Di sisi lain, dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya, maka kinerja pegawai juga akan ditentukan oleh sejauh mana pegawai tersebut memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai (Simmons, 2005). Gunz dan Gunz (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif. Hal ini berarti untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, organisasi harus mampu meningkatkan komitmen pegawai

Dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan antara lain oleh Suparman SE ( 2007 ) berjudul Analisis Pengaruh Peran kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara Propinsi Kalimantan Tengah, disimpulkan bahwa peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.

Endo Wijaya Kartika, Thomas S.Kaihatu (2010) yang berjudul Analisa Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di Pakuwon Food Festival.

Peneliti lain yayuk Liana (2012) yang berjudul Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA di kabupaten Malang disimpulkan bahwa semua jalur adalah signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Peneliti berikutnya Natassia Ayudiarini berjudul Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, menyimpulkan iklim organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Demikian pula Alwi suddin (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja Terhadap kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta, menyimpulkan tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya dan hasil UKG guru serta pemetaan kompetensi kepala sekolah yang belum maksimal, bahwa kepuasan dan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh aktualisasi pimpinan dalam memimpin, motivasi kerja yang tinggi yang didukung oleh komitmen organisasi yang dapat menyentuh sisi emosional dan nilai-nilai individu secara positif bagi seluruh stakeholder yang ada di sekolah, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang kepuasan kerja guru yang berdampak pada kinerja guru SMP Negeri Kota Tegal.

### **Kepemimpinan**

Seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut: (Kartono, 2005: 36) a. Kelenturan Budaya (cultural flexibility), kelenturan budaya tidak hanya untuk mengelola, tetapi persyaratan ini juga untuk mengenali dan menerima perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasinya. b. Keterampilan berkomunikasi (communication skills), pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi, baik secara tertulis, lisan maupun secara non verbal. c. Keterampilan dalam Manajemen Sumber daya Manusia (HRD Skills), yaitu berkaitan dengan pemimpin dalam usahanya untuk meningkatkan suasana pembelajaran, merancang program pelatihan, menyebarkan informasi dan pengalaman, meramalkan hasil akhir, mengadakan konseling karir, menciptakan perubahan organisasi dan menyesuaikan diri dengan semua pihak. d. Kreativitas (creativity), kreativitas tidak hanya dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, melainkan sebagai pemimpin.

Berdasarkan teori kepemimpinan dua dimensi, gaya kepemimpinan itu mengacu pada dua sisi, yaitu sisi tugas atau hasil, dan sisi hubungan manusia atau proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (task oriented) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau pencapaian hasil. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (people oriented) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan kehangatan hubungan antar anggota (Owens, 1991).

## **Motivasi**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (McCormick, 1985:268 dalam Mangkunegara, 2005:94). Variabel motivasi kerja ini secara operasional diukur dengan menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu: kebutuhan berprestasi (need for achievement), kebutuhan fisik (psychological need), dan kebutuhan rasa aman (safety need).

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNessee Smith, 1996).

Komitmen organisasi merupakan orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya dalam Fuad Mas'ud (2004). Variabel diukur melalui enam dimensi yaitu: Terikat secara emosional, merasakan, kebutuhan dan keinginan, biaya, percaya dan loyalitas

## **Kepuasan Kerja**

Berdasarkan Luthan (2005), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memilikisikapnegatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa puas. Sedangkan Luthan (2005) membagi dimensi – dimensi pekerjaan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat ada enam dimensi serupa dalam penelitian penelitian yang dilakukan oleh Church, Luthan, dan Locke

tersebut, sehingga dimensi-dimensi ini dianggap paling mempengaruhi kepuasan kerja yang diinginkan. Keenam dimensi tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji/tunjangan, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja.

### Kinerja Guru

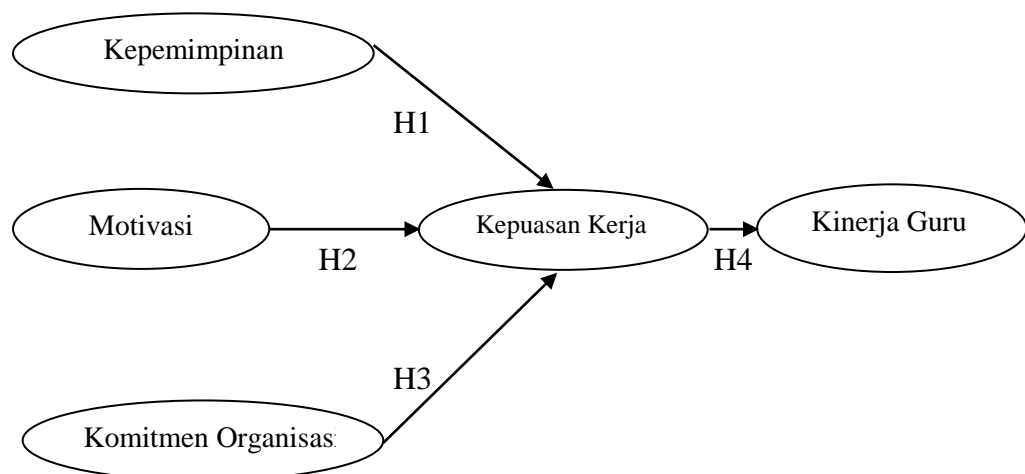
Tika (2006:121) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2005:9).

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Sutiadi, 2003). Berdasarkan Permeneg PAN & RB Nomor 16 Tahun 2009 Kinerja guru meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran.

### Tujuan penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Tegal.

### Kerangka Pemikiran Teoritis



Penilaian terhadap variabel-variabel yang diteliti dilakukan atas dasar interpretasi individu-individu yang terkait dengan kepemimpinan, motivasi, komitmen



organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang telah dicapai oleh guru SMP Negeri Kota Tegal.

### Hipotesis

Sesuai dengan permasalahan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka dapat diajukan hipotesis berikut:

1. Terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan dengan kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh positif antara variabel motivasi dengan kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi dengan kepuasan kerja.
4. Terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja.

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMP Negeri Kota Tegal sebanyak 576 orang, Laki laki 256, Perempuan 320 . Pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*, pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak. Jumlah sampel dihitung melalui rumus slovin :  $N = \frac{n}{N \cdot d^2 + 1}$ , n = sampel, N = populasi, d = nilai presisi, jadi jumlah sampelnya adalah  $\frac{576}{576 \cdot (0,10)^2 + 1} = 85$  orang, dalam penelitian ini menggunakan responden sebanyak 100 orang diambil secara *proporsional random sampling* berdasarkan jumlah guru SMP Negeri Kota Tegal.

Data yang diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135). Dalam penelitian ini adalah terdiri dari kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi sebagai variabel bebas terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP Negeri Kota Tegal sebagai variabel terikat, dengan menggunakan skala likert sebagai metode pengukuran.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa yang digunakan adalah regresi berganda simultan.

Bentuk regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_0$$

$$\text{Kepuasan} = \beta_0 + b_1.\text{kepemimpinan} + b_2.\text{motivasi} + b_3.\text{komitmen organisasi}$$

$$Y_2 = \beta_1 + b_4Y_1 + e_1$$

$$\text{Kinerja Guru} = \beta_0 + b_4.\text{kepuasan kerja}$$

Dimana:

$$Y_1 = \text{Kepuasan}$$

$$Y_2 = \text{Kinerja guru}$$

$$X_1 = \text{Kepemimpinan}$$

$$X_2 = \text{Motivasi}$$

X<sub>3</sub>Komitmen Organisasi

$\beta_1, \beta_0$  adalah konstanta

b 1,2,3,4 adalah koefisien regresi masing-masing variabel bebas

Dengan menggunakan persamaan nominal regresi linier berganda di atas, dapat ditemukan besarnya koefisien b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub> dan b<sub>4</sub> sehingga dapat ditentukan bentuk persamaan regresi.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan 1

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | .009                        | .236       |                           | .040  | .968 |                         |       |
| Kepemimpinan | .477                        | .063       | .463                      | 7.583 | .000 | .538                    | 1.860 |
| Motivasi     | .083                        | .042       | .096                      | 2.003 | .048 | .880                    | 1.137 |
| Komitmen     | .463                        | .060       | .478                      | 7.677 | .000 | .518                    | 1.931 |

a. Dependent Variable Kepu

Tabel 2. Koefisien Deerminasi Persamaan 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .899 <sup>a</sup> | .808     | .802              | .17161                     | 1.883         |

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Motivasi, Kepemimpinan

Tabel 3. Hasil Analisa Regresi Linier Berganda Persamaan 2

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 2.573                       | .238       |                           | 10.814 | .000 |                         |       |
| Kepuasan     | .450                        | .054       | .646                      | 8.377  | .000 | 1.000                   | 1.000 |

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .646 <sup>a</sup> | .417     | .411              | .20593                     | 1.995         |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan

b. Dependent Variable: Kinerja

Hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS, maka didapatkan model persamaan regresi akhir sebagai berikut :

Kepuasan = 0.009 + 0.477 Kepemimpinan + 0.083 Motivasi + 0.463 komitmen organisasi

Konstanta 0.009 diartikan pengaruh variabel variabel selain tiga variabel dilihat dari signifikan tidak signifikan karena diatas 0.05 sehingga disimpulkan variabel-variabel selain 3 variabel yang diteliti tidak memiliki pengaruh secara signifikan.

Koefisien regresi untuk kepemimpinan 0.477 dapat diartikan semakin baik seorang pemimpin maka akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Koefisien regresi motivasi 0.083 dapat diartikan apabila motivasi semakin kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

Koefisien regresi komitmen organisasi 0.463 dapat diartikan apabila komitmen organisasi semakin kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja guru.

**Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Besarnya koefisien determinasi atau R<sup>2</sup> persamaan 1 sebesar 0,808 atau 80,8 persen. Dapat diartikan bahwa 80,8 persen variasi variabel kepuasan pada model dapat diterangkan oleh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 19,2 persen (100% - 80,8%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Besarnya koefisien determinasi atau  $R^2$  persamaan 2 sebesar 0,417 atau 41,7 persen. Dapat diartikan bahwa 41,7 persen variasi variabel kinerja pada model dapat diterangkan oleh kepuasan kerja. Sedangkan sisanya 58,3 persen (100% - 58,3%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

## **PEMBAHASAN**

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal hal ini ditunjukkan dari persamaan regresi nilai koefisien variabel kepemimpinan .

Kepemimpinan kepala sekolah yang semakin baik dalam memberikan penugasan, pola kerja yang mendapat persetujuan dari guru, memberikan intruksi dalam melaksanakan tujuan organisasi, mensosialisasikan target kerja kepala sekolah, membina hubungan kemanusiaan, sikap transparansi, sikap menghargai, dan sikap empati kepada guru akan menjadikan guru semakin puas terhadap kinerjanya, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan secara profesional sesuai dengan kompetensinya untuk mendidik anak bangsa menjadi generasi yang berkarakter dan bermutu.

Penelitian ini didukung dan relevan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suparman SE (2007) yang berjudul “Analisis Pengaruh Peran kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah”, juga menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh positif dan signifikan ditunjukkan dalam penelitian ini antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal hal ini ditunjukkan dari persamaan regresi nilai koefisien variabel motivasi.

Motivasi kerja guru SMP Negeri Kota Tegal yang semakin baik tergambar dari meningkatnya keinginan untuk berprestasi dengan baik, berpacu dalam prestasi, mengembangkan diri, pengakuan hasil kerja, mendapatkan informasi, mampu menghadapi kesulitan, berafiliasi dengan lingkungan, bekerja sama, mematuhi aturan, disiplin, persahabatan, menghormati pimpinan, dihargai, diakui keberadaannya, dibutuhkan orang lain, menjaga kewibawaan. Situasi kerja yang sinergis antara kepala sekolah dengan guru dan antar sesama guru dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pengakuan hasil kerja dari pimpinan juga akan lebih memotivasi guru untuk bekerja lebih baik dan merasa dihargai.

Penelitian yang mendukung dilakukan oleh EndoWijaya Kartika, Thomas S.Kaihatu yang berjudul “Analisa Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Pakuwon Food Festival Surabaya”, menyimpulkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh positif dan signifikan ditunjukkan dalam penelitian ini antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal, hal ini ditunjukkan dari persamaan regresi nilai koefisien variabel komitmen organisasi. Komitmen organisasi akan semakin baik tercipta dalam suatu institusi apabila sisi psikologis dari guru yang meliputi emosional, ikut merasakan, kebutuhan dan

keinginan, faktor biaya (pengorbanan), adanya rasa percaya, dan loyalitas dari guru diperhatikan dan terfasilitasi.

Berdasarkan deskripsi penelitian responden terhadap komitmen organisasi indikator paling rendah adalah loyalitas. Pada umumnya rendahnya loyalitas disebabkan kurangnya perhatian dari pimpinan yang berhubungan dengan reward dan punishment, sehingga pimpinan diharapkan dapat menerapkan kebijakan-kebijakan yang dapat mendorong peningkatan loyalitas dengan reward dan punishment yang tegas.

Penelitian yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective Commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri Kota Tegal. hal ini ditunjukkan dari persamaan regresi nilai koefisien kepuasan kerja.

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian-penelitian tentang organisasi. Ada yang beranggapan bahwa pegawai atau pekerja yang merasa puas adalah pekerja yang produktif (Robbins, 2003). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu akan dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kepuasan kerja yang semakin baik dalam suatu organisasi tentunya akan bersinergis dengan peningkatan penghargaan terhadap pekerjaan itu sendiri, honor/gaji yang diterima, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja, hubungan yang baik dengan rekan kerja. maka diharapkan pimpinan dalam suatu organisasi dapat senantiasa memberikan apresiasi dan memfasilitasi kepada guru dengan memberikan jabatan-jabatan tertentu karena prestasi kerjanya.

Berdasarkan deskripsi penelitian responden indikator paling rendah adalah kurangnya pengawasan. Untuk dapat meningkatkan pengawasan terhadap kinerja guru diharapkan kepala sekolah dapat melakukan evaluasi secara berkala baik supervisi pembelajaran ataupun administrasi untuk dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja guru.

Penelitian yang mendukung adalah penelitian yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Ostrof (2003) mengadakan penelitian tentang analisis hubungan antara kepuasan, sikap dan kinerja pada suatu organisasi. Hasil penelitiannya bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja, sikap, dan kinerja. Selanjutnya menurut Laschinger, Finegan dan Shamian (2001) kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai.

Pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terbukti. hal ini bisa dilihat dari hasil perhitungan menunjukkan hasil penjumlahan koefisien yang positif (0,0385, 0,0078, 0,0399) dan dari hasil perhitungan t tabel (5.641, 4.788, 5.221) sesuai dengan taraf signifikansi 5%.

Hasil tersebut menunjukkan hipotesis variabel intervening diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi di sekolah akan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dan pada akhirnya akan membuat kinerja guru semakin baik.

Pengujian terhadap variabel intervening didukung oleh Linda Diah Kenasih (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial dengan motivasi sebagai variabel intervening (survei pada PT Taman Wisata Candi Borobudur, prambanan, dan Ratu Boko). Hasil penelitiannya adalah adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan data yang dilakukan maka peneliti menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri Kota Tegal dan kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja.

### **Saran**

1. Meningkatkan kepemimpinan melalui sikap empati dengan cara melibatkan guru dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, dan mempertahankan kepemimpinan yang baik melalui penugasan yang proporsional sesuai dengan profesionalisme guru., menerapkan sikap transparansi dan akuntabel khususnya yang berkaitan dengan kebijakan keuangan baik dana BOS maupun sumber dana lainnya.
2. Meningkatkan motivasi kerja guru dengan sikap menghargai melalui prestasi, mengembangkan diri, pengakuan hasil kerja dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk ikut berkompetisi dalam ajang lomba karya ilmiah ataupun pemilihan guru berprestasi.
3. Meningkatkan komitmen organisasi dengan loyalitas yang tinggi, dan mempertahankan rasa percaya diri, rasa ikut memiliki dari guru dengan cara melibatkan guru secara langsung dalam setiap pengambilan kebijakan.
4. Meningkatkan kepuasan kerja dan mempertahankan kepuasan dengan membina hubungan yang baik dengan guru melalui kegiatan *family gathering* agar tercipta kebersamaan dan keharmonisan sehingga tercipta hubungan yang bersinergis secara institusi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Sudin, 2010. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja ...* Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 1 Juni 2010: 1 – 8
- Anoraga, P. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Antoni, Feri. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*, Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya. Surabaya: Universitas 17 Agustus.
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya: Unair.
- Davis, K., & Newsrom, J. W. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Endo Wijaya Kartika, 2010. *Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Pakuwon Food Festival*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 12. No 1. Maret 2010: 100-112
- Ermayanti Dwi, Thoyib Armanu, 2001. *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*, Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Malang: Universitas Brawijaya.
- Falahy. 2003. *Studi Korelasi antara Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan guru*. [http://www.geocities.com/guruvalah/tesis\\_falahi\\_bab\\_2.pdf](http://www.geocities.com/guruvalah/tesis_falahi_bab_2.pdf). 15 januari 2008.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Maslow, Abraham. 2009. *Teori Hirarki Motivasi*. [Http://rajaprestasi.com/2009/03/teori-hirarki-motivasi-dari-abraham-maslow/](http://rajaprestasi.com/2009/03/teori-hirarki-motivasi-dari-abraham-maslow/). 15 April 2012.
- Mc-Neece-Smith, Donna, 1996, “*Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment*”, Journal Hospital & Health Services Administration, Vol. 41, No. 2, pp. 160-175.
- Suparman, SE. 2007. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja*

*Pegawai*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas  
Diponegoro Semarang.

Yayuk Liana, 2012. *Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap  
Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru*, Jurnal manajemen dan  
Akuntansi. Vol.1. No 2. Agustus 2012